地市级报社编辑的互联网+转型

摘　要：媒体融合发展对媒体编辑人员提出了新的要求，传媒企业对融合型编辑人才的需求与专业人才匮乏之间的矛盾日益突出，整个媒体行业都在寻求一种符合自身发展需求的人才培养模式。传统报社的转型，必须是编辑的转型。编辑要由原来的能设计专题、专版，到互联网环境下能主导设计互联网产品。本文主要以宁夏石嘴山报社编辑转型为例，探讨一种由传媒编辑和 IT 技术公司技术人员共同组建项目团队，以合作项目为基础，编辑实际参与到项目设计过程中的方式，让编辑成功转型成为“互联网产品经理”。

关键词：编辑转型；产品经理；互联网；技术培训

中图分类号：G232　　文献标识码：A

文章编号：1671-0134（2018）04-084-05　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2018.04.032

文 / 郑铁男

1. 背景及现状

在移动互联网时代，尤其是移动客户端、微信、微博等新媒体类型和社交方式的出现，给传统媒体生态带来了革命性的变化。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第 41 次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2017 年 12 月，我国网络新闻用户规模为 6.47 亿，年增长率为 5.4%，网民使用比例为 83.8%。其中，手机网络新闻用户规模达到 6.20 亿，占手机网民的 82.3%，年增长率为 8.5%。新媒体以信息内容的时效性、信息传播的双向性、传播形式的多样性，促进媒体行业的发展，引领了传播事业的变革。而传统报社的报纸传播速度慢，互动性不强，其影响力、传播力不断下降。所以，在媒体融合发展背景下，各地方报社都在积极探索适合自身发展的媒体融合转型实践，提高新闻的时效性，扩大影响力。报社在寻求自身融合发展的同时，也对报社编辑人员提出了更高的要求。

2. 人才需求

“编辑转型”已经成为传媒行业的流行词，这也是整个传媒行业的转型融合发展的基础。从当前的情况来看，传统媒体人员的专业技能都非常强，但是他们对于新媒体却缺乏足够了解，对于新媒体业务不够熟练，对技术产生恐惧，使得自己很难适应新媒体的要求。IT 技术公司虽然有信息技术人才，但由于不懂内容，虽然有着娴熟的操作技能，但不了解媒体行业的内容策划、编辑、传播方式，两者之间存在着先天的隔阂。在媒体融合的起步阶段，传统媒体由于缺乏自身的专业团队，采用的是他人成熟的技术以及渠道，对于编辑，大部分工作进行复制、粘贴，没有媒体自己的产品设计人员支撑，核心竞争力受到了严重制约。因此，急需把编辑转型成为“产品经理”。

3. 转型的意义

现阶段正是传统媒体与新兴媒体融合发展的关键阶段，对融合型人才的需求与日俱增。很多传统媒体都蓄势待发，想在这个新时期谋求一条适合自己的发展之路，其表现形式便是建立符合自身实际的数字产品。虽然产品的技术开发由专门的技术人员来完成，但是，技术人员对产品内容缺乏了解或相应的知识背景，并且在开发中技术人员需要就产品的呈现形式、功能要求等与编辑进行密切沟通。因此，需要编辑具备足够的互联网产品经理能力来深度参与和完成。

对于传统编辑而言，学习新媒体技术不是为了学会技术开发，而是要了解可以利用哪些技术实现什么样的功能，了解技术的基本原理、应用成本、呈现效果、优缺点等，为项目策划、资源加工、产品开发和运营维护过程中的决策打下基础，从而消除产品开发时，编辑与技术人员交流上的障碍，能够更明确地表达需求，最终设计出更加适用的数字产品。

4. 编辑如何成功转型

传统媒体转型融合发展中，编辑转型是重中之重。石嘴山报社跟上了时代的步伐，在其媒体融合实施项目中，报社的编辑与 IT 公司技术开发人员组成一个团队，在项目开发实战中，将编辑培训成为互联网产品经理，使得编辑突破传统新闻表达方式，根据报社新闻内容的特点，运用互联网思维设计出符合用户需求的互联网产品。

4.1 技术培训

培训编辑能够分析行业特性、市场现状、竞争环境、盈利情况，判断项目的可行性。主要有：

（1）培训编辑运用科学的方法有目的地收集、统计资料及报告调研结果。

（2）培训编辑通过用户访谈、用户轨迹追踪、调查问卷等方式对用户进行统计分析。

（3）培训编辑对同类产品在用户消费体验、核心价值、功能、盈利模式、运营策略等多方面进行竞品分析。

（4）培训编辑利用用户行为分析收集的数据和内容生产数据，建立多维度画像体系，形成不同的用户画像模型。

（5）培训编辑对产品服务方式、功能的定位。

4.2 产品设计培训

4.2.1 流程设计

培训编辑通过业务流程图、任务流程图、页面流程图把整个业务流程和各个功能的任务流程用图示的方式梳理清楚。

4.2.2 原型设计

培训编辑通过原型设计直观体现产品主要界面风格以及结构、并展示主要功能模块以及之间相互关系，不断确认模糊部分，为后期的视觉设计和代码编写提供准确的产品信息。

以 Axure RP 为例，为编辑进行原型设计培训。以下是 Axure 基础页面（如图 1 所示）。

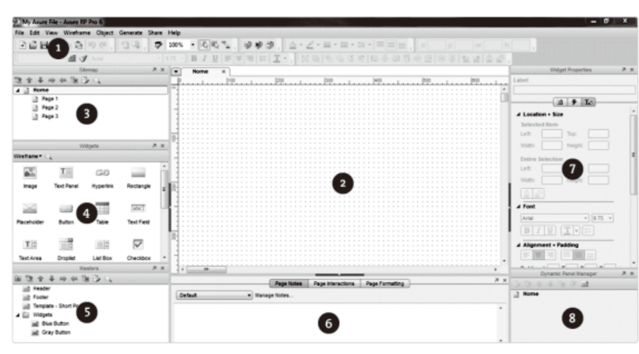


图 1　Axure 基础页面

4.2.3 需求文档

培训编辑写需求文档，描述产品的功能需求。传统意义上的 PRD 文档主要有四个部分组成（具体根据产品要求进行划分），分别是：结构图、全局说明、频道功能、效果图。

结构图包括信息机构图和产品结构图。信息结构图主要是辅助服务端技术人员创建或调整数据结构的参考文件，产品结构图主要是辅助设计和技术开发人员了解产品的全局结构。结构图和用户流程图不一样，产品结构图只是罗列出产品的频道和页面。

全局说明主要讲解产品的全局性功能的说明，例如，网站产品的页面编码、用户角色，移动产品的缓存机制、下载机制，这类全局性功能的说明。

频道功能以频道为单位，页面为子项，分别描述产品的频道、页面及页面模块元素的功能需求。

效果图是由设计师完成的产品图，和实际开发完成的产品保真度一致。

4.3 项目实践

“今日石嘴山”新闻 APP 就是石嘴山报社编辑根据报社的运营需求及用户需求，运用自己学到的产品知识设计了一款符合需求的新闻 APP 客户端。具体的功能、布局以及运营模式都由报社编辑自行设计，在这个过程中，报社编辑在 IT 技术公司专业技术人员指导下，独立一步步完成，遇到问题便及时与项目组的专业技术人员沟通协调，直到弄懂为止。

4.3.1“今日石嘴山”新闻 APP 调研与需求分析

在进行“今日石嘴山”新闻 APP 调研与需求分析时，报社编辑一开始进行得不是很顺利，最主要的原因是过分主观，缺乏从用户的角度出发进行需求分析，只是从报社和自身的需求考虑问题，即报社要展现什么内容资源、有什么内容资源、编辑如何使用更方便等。而对用户想要什么内容、对什么内容感兴趣、怎样更方便用户使用、怎样让用户更乐于使用自己设计的 APP 客户端等方面，却没有做过多的思考，没有考虑到推动媒体发展的最终落脚点是用户的需求。

随着思考和讨论的深入进行，在 IT 技术公司专业产品经理的不断引导和提示之下，报社编辑不断发现自身问题，打开思路，充分考虑用户需求，顺利完成了调研与需求分析。

4.3.2 “今日石嘴山”新闻 APP 原型设计

报社编辑使用 Axure RP 根据前面的调研与需求分析，完成了“今日石嘴山”新闻 APP 的原型设计，包括首页模块、新闻模块、圈子模板、读报模块等，下面介绍设计过程。

（1）首页设计

随着首页的原型设计，综合报社实际情况、用户偏好、设计的美感等因素，编辑们不断发现问题，并与专业的产品经理沟通协调，不断改善设计。在首页的设计上，其包含的模块经历了多次调整，下面列举主要的三次调整（如图 2 所示）。

最终确认了首页的功能模块分为新闻、互动、圈子、读报、个人等模块，读者可以按照自己的喜好选择进入各个页面，浏览石嘴山新闻，使新闻的传播迅速、精准。同时，读者可以参与到互动、圈子、直播等模块，体验互联网＋带来的实惠。



图 2 首页原型（依次为第一版、第二版和最终版）

（2）新闻模块设计

新闻模块中包含的下属模块也经历了几次变更。首次设计的时候，新闻模块包含“本地、影像、专题、国内”几个下属分类，之后根据实际情况，以符合当前报社形式、符合用户阅读习惯，有针对性、综合、简洁为设计原则，不断修改调整，最终版本包含“推荐、快讯、县区、专题”四个分类。每个分类下包含石嘴山近日发生的重要新闻，读者可点击进入进行浏览。同时，读者可以点击进行评论（如图 3 所示）。

（3）互动模块设计

互动模块从最初的原型设计就存在，其中包含直播、视频、活动三个分类。当前，网络直播、网络视频等发展兴盛，移动网络打破了时间、地域的限制，广大民众随时随地都可以参与到网络活动中来。以下列举两个模块。

（4）视频模块

以互动视频栏目为例，包含石嘴山市重大活动视频以及各种新闻视频，读者可以通过进入视频模块进行浏览，点击视频进入视频列表，进入列表后，读者可以点击视频列表浏览自己感兴趣的视频（如图 4 所示）。

1）直播模块

对石嘴山发生的重大新闻和活动进行直播，让读者能零距离体验直播带来的快捷。在首页面点击互动进入直播列表，进入直播页面后，读者可以根据喜好点击进入直播间进行互动，同时还可以在下方的评论中进行评论（如图 5 所示）。

2）圈子模块设计

这一模块的设计过程跟互动模块一样比较顺利，在



图 3　新闻快讯原型设计



图 4　互动视频原型设计



图 5　产品原型设计

第一版原型中就已经基本确定。圈子页面包括石嘴山发生的重大活动以及有关民生、惠民方面的活动，读者可通过点击圈子模块进行参与（如图 6 所示）。

（5）读报模块设计

读报模块是最终版的原型确定的。在这之前报社编辑似乎钻进了转型的怪圈里，忘了转型的初衷便是为了融合发展，而忽略了行业最基本的东西——报纸。



图 6　圈子模块原型设计

读报模块根据报纸内容进行实际展示，点击不同新闻区域可以阅读该区域对应的新闻内容，可以通过日期的选择查看不同日期的报纸内容，也可以通过目录快速浏览报纸中所有的新闻目录。

读报模块支持移动端电子报，可以选择不同的日期，查看不同日期的报纸。通过点击“版面”或者“目录”按钮切换报纸观看方式，版面模式完整展示当前报纸页面内容，目录模式以列表形式展示当前报纸页面的所有新闻标题列表，列表中展示每个新闻的新闻标题和新闻发布时间（如图 7 所示）。

4.4 转型效果

在石嘴山报社媒体融合实施项目过程中，IT 公司技术人员与报社部分编辑人员组成一个项目团队，共同完成平台研发过程中所涉及到的产品需求调研、流程设计、原型设计、需求文档编写等各环节。编辑们从固有的传统编辑思想中解放出来，身体力行地融入数字内容产品设计之中。从开始的疑惑、迷茫，甚至开始怀疑自己，到最后洗净铅华，设计出符合集团需求的 APP 产品。这是一个从 0 到 1 的过程。

通过该项目的实践，报社编辑掌握了需求调研与分析、流程设计、原型设计、项目需求文档等知识的具体运用，具备了一名产品经理的技术技能，并且通过在项目实施过程中的实践操作，逐步加深他们参与项目的程度，最终使他们能够根据报社的项目需求和用户需求，

（下转第 93 页）